

## **Ambiente de Inovatividade: Estudo Exploratório em Pequenas Empresas do Setor Metal Mecânico na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul**

Anderson Neckel<sup>1</sup>  
Cristiane Sgarbi do Nascimento<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os ambientes inovadores em pequenas empresas do setor metal mecânico localizadas na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. A revisão de literatura indica que as organizações que possuem um ambiente propício à geração da inovação são mais susceptíveis a criação de novos produtos e serviços, proporcionando maior vantagem competitiva em relação aos seus principais concorrentes. Para mensurar o ambiente de inovatividade nas pequenas empresas, foram realizadas entrevistas em profundidade com 08 gestores relacionados ao processo de produção, utilizando como base o modelo de Barbieri *et al* (2003), investigando os processos utilizados para proporcionar o surgimento de inovações, assim como os impactos destas inovações sobre o mercado. Como principais resultados da pesquisa destacam-se maior eficiência com os processos de inovação e maior responsabilidade do gestor, uma vez que é ele o principal agente incentivador do ambiente de inovação.

**Palavras-chave:** Marketing; Inovatividade; Ambiente de inovação; Setor metal mecânico.

### **1 INTRODUÇÃO**

O crescente avanço tecnológico tem influenciado diretamente na atuação das pequenas empresas, fazendo com que estas adotem processos de inovação diferenciados. Para isso as organizações necessitam desenvolver um modelo sistemático de gestão da inovação a fim de avaliar a sua capacidade, preparar seus recursos humanos e envolver os gestores para dar início à formação de uma cultura inovadora. A busca pela excelência necessita de políticas e estratégias bem definidas para que os processos de inovação possam acontecer de forma espontânea.

O setor metal mecânico, segundo dados da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (2011), consiste em 78,3 mil estabelecimentos no território nacional, destes 80% concentram-se na região sul e sudeste. Apenas no estado do Rio Grande do Sul são 9,8 mil estabelecimentos, o que equivale 41% das empresas situadas no sul do país e 12,5% do total nacional.

<sup>1</sup> Mestrando em Administração – UNILAVI (2013); Especialista em marketing e gestão de vendas – UPF (2011); Graduado em Administração – UPF (2009); Atualmente professor do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF); andersnoo@upf.br.

<sup>1</sup> Especialista em economia e gestão empresarial – UPF (2013); Graduada em Administração - FABE (2010); Cris Nascimento chryssnascimento@hotmail.com.

A distribuição espacial no estado do Rio Grande do Sul evidencia-se na concentração desta indústria na região metropolitana de Porto Alegre (44,3%) e, em menor escala, nas regiões nordeste (26,4%) e noroeste (15,2%). Cabe mencionar que há predominância de estabelecimentos de micro e pequeno porte, sendo estes responsáveis por 95,5% do total brasileiro e por 96,35% do total gaúcho. (FIERGS, 2011).

A inovação ocorre por meio da invenção e comercialização de novos produtos, serviços, processos, métodos, ideias e sistemas de gestão. Segundo Rogers (1983) pode implicar em menores custos de produção e a ampliação de conhecimentos que proporcione algo novo para os consumidores. Barbieri *et al* (2003) em seu estudo caracteriza o meio interno inovador como o principal agente de inovação, pois descreve que através dele a organização possibilita um desenvolvimento interno favorável a nível pessoal e principalmente organizacional.

Deste modo, o objetivo geral dessa pesquisa é identificar os ambientes inovadores em pequenas empresas do setor metal mecânico na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Visando ao cumprimento do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: i) apresentar os processos inovadores já utilizados pelas empresas; ii) descrever a existência de fatores condicionantes ao meio interno inovador; iii) verificar a influencia do ambiente inovador em relação às estratégias de marketing.

Para a realização deste estudo, optou-se por adotar a metodologia de pesquisa qualitativa descritiva, utilizando a técnica da entrevista semiestruturada como instrumento para a coleta e análise de dados. Portanto, este artigo foi estruturado em cinco capítulos: o primeiro, constituído pela introdução, aborda a relevância do estudo sobre a pequena empresa, o problema de pesquisa e os objetivos; o segundo contempla o embasamento teórico e as principais questões sobre o tema proposto; o terceiro retrata a metodologia que norteou o estudo, o tipo de pesquisa, os métodos e as técnicas de coleta de dados; o quarto relata a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, com base nos objetivos e nas teorias abordadas no referencial teórico; o quinto apresenta as reflexões e a conclusão sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foi apresentada uma breve revisão de literatura referente aos aspectos considerados relevantes para a discussão do tema. Foram enfocados: a inovatividade, o ambiente de inovação e os processos de inovação e o marketing no setor de metal mecânico.

### 2.1 INOVATIVIDADE

A teoria da inovação nas empresas se originou a partir do trabalho realizado pelo economista Joseph A. Schumpeter, em 1942, que denominava a inovação como distintamente diferente da invenção. Para o economista, a inovação consiste na construção de novas fábricas e equipamentos; na introdução de novas empresas; e na ascensão à liderança de novos homens (SCHUMPETER, 1942).

Robertson (1967), em sua obra, lecionava que os cientistas comportamentais, na década de 1960, dedicaram muita atenção ao tema da inovação, mesmo que muitos autores da época fomentassem diversas discussões sobre a criatividade, especialmente sobre a forma

como o processo criativo ocorre dentro de si. Schumpeter (1942) descreve que o Antropólogo HG Barnett retratou a inovação como a base da mudança cultural, e define a inovação como "qualquer pensamento, comportamento, ou coisa que é nova", conceito que é muito mais abrangente do que a proposta por o sociólogo Everett M. Rogers (1983), que amplia a definição ainda mais, referindo-se à inovação como "uma nova ideia percebida pelo indivíduo".

Com o passar dos anos, o conceito de inovação começou a ser visto de acordo com o ponto de vista de cada pesquisa. Alguns autores como Goldsmith (1996), bem como Rogers (1995), definiram a inovação como a singularidade ou a novidade do produto. E a partir do momento em que os consumidores começam a adotar esses produtos, sendo a adoção de uma ideia ou comportamento dentro de uma organização ou uma cultura, pode ser caracterizada uma relação direta entre o comportamento do consumidor e a inovação.

Hugh e McDonald (1996) define inovação como a vontade e a capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias, e oferecer novos produtos e serviços únicos antes de seus concorrentes. Nas obras de Sapienza e Amason (1993) e de Batory e Neese (2005), a inovação é descrita como um conceito amplo que trata da geração, da aceitação e da implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Também definem a inovação como uma nova ideia, prática ou artefato material. Um vazio atualmente existente no campo da ética em relação ao marketing, constituindo uma fonte de crescimento econômico para as empresas com grande quantidade de capital de risco envolvido, pois empreendimentos que buscam altos níveis de inovação de marketing são susceptíveis a enfrentar circunstâncias incertas (ROGERS, 1995).

Nessa relação de incertezas, Clark e Goldsmith (2006), assim como Tajeddini *et al.* (2006), contribuem ao afirmar que a inovação é a vontade e a capacidade de adotar, imitar ou implementar novas tecnologias, processos e ideias, para, após, comercializá-las, a fim de oferecer produtos e serviços únicos. No entanto, ao mesmo tempo em que a inovação pode estar relacionada à vantagem competitiva de uma organização, também pode causar um alto grau de incerteza ambiental.

A incerteza ambiental possui uma relação direta com o lançamento de novos produtos, pois os empreendimentos que buscam altos níveis de inovação de marketing são susceptíveis a enfrentar circunstâncias incertas. Mas, enquanto o marketing costuma desempenhar um papel importante e, muitas vezes, o papel de liderança no processo de desenvolvimento, a colaboração com outras áreas funcionais, tais como design, a produção, a pesquisa e o desenvolvimento, também são cruciais para a criação de novos produtos, reduzindo a possibilidade de riscos econômicos (SAPIENZA; AMASON, 1993; OLSON *et al.*, 1995).

Segundo Shumpeter (1995), existe diferença entre invenções e inovações, pois invenções são novas ideias ou conceitos e inovações é uma nova combinação de recursos produtivos. Contudo existem, segundo ele, cinco diferentes tipos de inovação: a introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes melhorados; novos métodos de produção; abertura de novos mercados; utilização de novas fontes de matérias-primas; e o surgimento de novas formas de organização de uma indústria.

De acordo com o manual de Oslo, Oecd (2005), que discorre sobre a proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OECD, 2005).

Com todas estas formas de inovação os economistas têm observado que este processo é importante para o crescimento econômico e desempenho ao longo do tempo. Da mesma forma, a inovação é vista como uma alavanca para elevar os padrões de vida e melhorar a competitividade entre as empresas (OZGELIK; TAYMAZ, 2004). Olson *et al.* (1995) e Tajeddini *et al.* (2006) consideram que no atual mercado, as empresas estão sob crescente pressão para desenvolver novos produtos e serviços, que representam oportunidades para responder às necessidades dos clientes. Isso implica o estabelecimento de uma forte pressão sobre os profissionais de marketing, devido à sua relação direta com o mercado e ao fato de que podem tornar a inovação uma variável independente, eis que são a peça central das estratégias de sucesso, uma vez que podem contribuir para o desempenho dos negócios e a sobrevivência da empresa, criando desejos e determinados comportamentos dentro e fora das organizações.

Nesse sentido, a inovatividade é uma característica do setor metal mecânico, que oportuniza uma melhor ênfase nos projetos e acabamentos de obras. O cenário externo proporciona um impacto positivo na economia, e que a própria competitividade torna condições favoráveis para o setor desenvolver seus ambientes de inovação.

## 2.2 AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Nas pequenas empresas os ambientes de inovação são criados na medida que as mesmas sentem a necessidade de expandir ou aperfeiçoar seus negócios se moldando de acordo com a necessidade de cada organização. Van de Vem *et al* (2000) descreve que a inovação tem o papel de desenvolver e implementar novas ideias e consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias por meio de contatos permitindo adaptações necessárias para atingir os resultados desejados no contexto das mudanças organizacionais.

Nesse sentido há aspectos internos e externos que estimulam o desenvolvimento da inovação nas organizações sendo que qualquer inovação requer ações para sua concretização, necessita de recursos e envolve o esforço de pessoas de diversas áreas de uma organização. Barbieri *et al* (2003) relata que a motivação, satisfação no trabalho, estímulo a criatividade, a redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas, clima inovador são características que favorecem a inovação, sendo que não há literatura relevante sobre inovação que não reconheça a importância do modelo de gestão, proposto pelo autor como fator primordial do ritmo e do tipo de inovação.

Sendo que para se criar um ambiente favorável à inovação é necessário levar em consideração que as pessoas inovadoras são espontâneas, livres e são instigadas ao desafio, pois possuem a consciência que uma tarefa bem realizada influencia no desempenho da

organização, profissionais inovadores atribuem maior importância ao reconhecimento público de suas contribuições e a oportunidades de desenvolvimento educativo e profissional do que apenas aos cargos gerenciais (FRY; SAXBERG, 1998).

Partindo da indagação que o ambiente inovador de uma organização favorece o surgimento de inovações, uma vez que qualquer inovação requer diferentes estágios, pois envolve pessoas e diferentes segmentos, implicando em processos administrativos complexos e quase sempre conflituosos (BARBIERI *et al.*, 2002). As organizações que possuem pessoas com foco nos negócios, garantem ambientes inovadores, pois as pessoas estão sempre envolvidas com as estratégias de seus concorrentes, sendo que a inovação acaba sendo um conteúdo distante de algumas empresas por carência de processos de desenvolvimento de pessoas, sendo que as pessoas conduzem as organizações e a ausência de competências necessárias faz com que as empresas não gerem inovação. (FORTES *et al.*, 2011; DEPINÉ; MACHADO, 2012).

A participação do colaborador no processo de inovação é fundamental para a melhoria de processos e técnicas de gestão e desempenho de indicadores das empresas. Carneiro e Sales (2004) definem que o fator humano da empresa deve ser muito criativo, orientado para prazos mais longos, tem um trabalho com alto grau de indefinição, incerteza quanto ao produto final. Além destes aspectos, tem-se também a necessidade de um Sistema de autoridade móvel e mais liderado do que autoritário, com maior descentralização de autoridade, pouca formalização de estrutura por meio de manuais de procedimentos e um clima muito favorável a ideias novas e com enfoque claro na posição estratégica evitando problemas com hierarquia e distorção no foco (CARNEIRO; SALES, 2004).

Nos estudos realizados por Barbieri *et al* (2003) os autores identificaram o ambiente percebido para inovação, investigando os processos utilizados por diversas organizações que propiciaram o surgimento das inovações em seu processo de produção, assim como os impactos que estas inovações tinham sobre o mercado. Os indicadores destacados no Quadro 01 caracterizaram o que faz uma organização se tornar inovadora em seu ambiente interno.

FATOR	DESCRIÇÃO
<b>Eficiência percebida com a inovação.</b>	Grau em que a gestor percebeu como a inovação atendeu as expectativas sobre o processo e sobre os resultados.
<b>Incerteza sobre a inovação.</b>	Dificuldade e a variabilidade das ideias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas com o processo.
<b>Escassez de recursos.</b>	Pressão por carga de trabalho e competição por recursos.
<b>Padronização de procedimentos.</b>	Processos são padronizados quando há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente.
<b>Grau de influencia nas decisões.</b>	Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação.
<b>Expectativas de prêmios e sanções.</b>	Grau em que o grupo percebe antecipadamente que o bom desempenho será reconhecido.
<b>Liderança no time de inovação.</b>	Grau com que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador.
<b>Liberdade para expressar dúvidas.</b>	Grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas da organização.
<b>Aprendizagem encorajada.</b>	Grau em que os colaboradores percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os erros minimizados.

Quadro 01 - Fatores condicionantes do meio interno inovador

Fonte: adaptado Barbieri *et al* (2003)

A análise do ambiente de inovação não se realiza apenas em seu processo, vai além, avaliando o antes e o depois da geração da ideia. Assim, além das relações entre os indivíduos envolvidos com a inovação, um ambiente propício a ela, engloba também pessoas que interagem com as áreas desenvolvedoras de inovação, ou formalizadas em algumas organizações, como áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (MACHADO *et al.*, 2012).

Os fatores internos quanto externos, são importantes para o desenvolvimento da inovação sendo que por meio desses fatores é que se percebe positivamente quanto negativamente a realização de inovações nas empresas trazendo respostas variadas, segundo as tradições de pesquisas, as empresas pesquisadas e as inovações analisadas. Um processo contínuo de geração de inovações administrativas e tecnológicas depende tanto de fatores internos quanto externos à organização (BARBIERI *et al.*, 2003).

Cabe ressaltar que para ser capaz de transformar uma invenção em uma inovação uma empresa normalmente precisa combinar vários tipos de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos, por exemplo uma a empresa pode exigir a produção de conhecimento, habilidades e equipamentos, conhecimento do mercado, um sistema que funcione bem a distribuição, de recursos financeiros suficientes e assim por diante resultando assim a inovação, uma única inovação é muitas vezes o resultado de um longo processo que envolve muitas inovações interrelacionadas (FAGERBERG, 2003).

Alguns autores possuem um entendimento um pouco diferenciado do ambiente de inovação. No entendimento de Carvalho e Machado (2010) são apontados dez componentes que caracterizam o ambiente inovador das organizações: visão e liderança pra inovação; estrutura organizacional apropriada; papéis chaves na organização; treinamento; equipe: clima criativo; foco externo; comunicação; e organização que aprende. Processo que corroboram com a percepção de (BARBIERI *et al.*, 2003), pois o ambiente inovador é composto pelo grau de envolvimento da liderança dentro da organização.

Já por outro lado Fortes *et al* (2011) caracterizam o ambiente inovador como: ideias – a ampliação da nova ideia é a invenção, o seu desenvolvimento e implementação resulta na inovação; resultados – ocorrem em um momento específico após o desenvolvimento e implementação da nova ideia; pessoas – representam o eixo central do processo de inovação; transações – relações inerentes a gestão de inovações que envolvem a relação entre colegas e superiores, e o empenho para obter e alocar recursos; contexto – é o cenário ou ambiente institucional onde as ideias de inovação são desenvolvidas e transacionadas entre as pessoas.

Nesse âmbito, a pequena empresa deve apresentar uma cultura voltada à aprendizagem organizacional, possibilitando assim um ambiente interno inovador voltado aos processos de inovação tecnológica, possibilitando maior desenvolvimento pessoal e organizacional (BARBIERI *et al.*, 2003; CARVALHO; MACHADO, 2010 FORTES; *et al.*, 2011; MACHADO *et al.*, 2012).

### 2.3 OS PROCESSOS DE INOVAÇÃO E O MARKETING NO SETOR DE METAL MECÂNICO.

O marketing exerce função primordial nas séries de atividades do processo gerencial de inovações da organização, seja do planejamento estratégico ao gerenciamento do processo de novos produtos, com ênfase no acompanhamento dos produtos recém lançados, tornando-os mais atrativos perante os consumidores (TURANI; TAIS, 2007).

No estudo de Carvalho (2010) foi constatado que as empresas brasileiras que possuíam uma estratégia de inovação alinhada com a estratégia competitiva apresentavam maior correlação entre seus objetivos competitivos, metas de melhoria e planos de ação do que as empresas que não possuíam este alinhamento, ou seja, apresentavam uma estratégia de manufatura formalizada. Isso representa a maior eficácia em relação ao seu desempenho financeiro.

Turani e Tais (2007) descrevem que um fator determinante para garantia do sucesso e da manutenção de clientes lucrativos está na capacidade das áreas de marketing identificarem boas ideias, seja para aprimoramento de um produto já existente. Tal afirmação compreende que seja para o desenvolvimento de um produto ou um mercado totalmente novo. Todo processo de desenvolvimento de novos produtos requer informações precisas, investimento em recursos humanos, criatividade, talento, recursos financeiros e um considerável esforço da empresa, além do tempo investido, que pode ser perdido caso o processo não se concretize com o êxito esperado.

A relação entre a inovação, a criação de novos mercados e o marketing está claramente descrita por Schumpeter, como sendo a organização que inicia a mudança econômica, e os consumidores se necessário, são por ele educados, pois são ensinados a desejar novos produtos, ou produtos que diferem de alguma forma daqueles que têm o hábito de consumir (SCHUMPETER, 1995).

Assim, a existência de um ambiente altamente competitivo, combinado com os motivos econômicos, são fundamentais para a existência da inovação, criando uma espécie de caminho de pendência para as estratégias de desenvolvimento de novos produtos voltados para substituição rápida de bens duráveis (IIZUKA, 2007). Nessa ótica, Strausz (2009) descreve que se não houver inovação significa que, em um determinado período, não haverá mais consumidores que precisem de um novo produto.

Por outro lado, os economistas têm sugerido a possibilidade de que unidades usadas não podem competir com as novas unidades. Iizuka (2007) descreve que o preço de novos produtos reflete no valor presente de todos os serviços futuros de outro produto. Em determinados casos, apresentações periódicas de novos modelos podem ser motivadas por diversas razões. Por exemplo, as empresas podem precisar introduzir novos produtos periodicamente, pois, caso não o façam, a demanda por seus produtos pode diminuir, principalmente devido ao alto avanço tecnológico, tornando a durabilidade de um produto reduzida.

De acordo com Utaka (2000) e Lee e Leej (1998), uma inovação tecnológica potencialmente leva a uma redistribuição dos consumidores e com essa variação a organização pode trabalhar a inovação em dois períodos, pois a decisão sobre a introdução de novos produtos pode ser realizada em um segundo momento. Nesse contexto, o marketing deve se apropriar de todo o conhecimento que envolve o comportamento desses consumidores, orientando a comunicação, tornando-a uma fonte eficaz de estratégia competitiva. Os diferentes segmentos do processo de adoção de compra precisam ser entendidos de antemão, reduzindo esforços relacionados à comunicação e ao marketing (LEE; LEEJ, 1998; UTAKA, 2000; IIZUKA, 2007).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Esse estudo possui abordagem qualitativa, pois possibilita a compreensão um fenômeno em contato direto com as informações das organizações estudadas. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa envolve o alcance dos dados descritos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o estudo em questão, buscando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos atores envolvidos, ou seja, os participantes da situação em estudo.

Esse estudo se caracterizará como descritivo, pois aborda a relação dos ambientes inovadores em organizações do setor metal mecânico, da região norte do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa descritiva tem por objetivo a descoberta e a observância do fenômeno, procurando assim descrever, classificar e interpretar, tendo características de determinada população ou de determinado fenômeno, sendo que não possui o compromisso de explicar o fenômeno que se descreve, embora há uma base para tal explicação. (VIEIRA, 2002).

Como método de pesquisa o estudo se apresentará como um estudo multi-caso, pois surgiu o desejo de compreender um fenômeno social complexo, permitindo assim uma investigação a fim de preservar as características holísticas e significativas de um acontecimento na vida real, assim como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (MALHOTRA, 2001). O estudo utilizará fontes primárias, pois a análise dos dados ocorrerá através de entrevista baseada em roteiro Andrade (1999) afirma que a pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação.

### **3.2 População e amostra**

A população foi composta por 08 (oito) gestores de empresas do setor metal mecânico, da região norte do estado do Rio Grande do Sul.

### **3.3 Fontes de coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2013, através de entrevista em profundidade junto aos gestores de produção das empresas pesquisadas, sendo que dentre as diversas técnicas de pesquisa social, a entrevista caracteriza-se pela interação entre pesquisador e pesquisado, ou seja, formula-se perguntas ao respondente com o objetivo de coletar informações que auxiliem a resolver o problema de pesquisa de um determinado estudo (AGUIAR; MEDEIROS, 2009). Dentre os tipos de entrevistas optou-se pela entrevista baseada em roteiro, sendo que esse tipo de entrevista é caracterizado pela preparação do roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista (GODOI, MATOS, 2010).

Como o objetivo desse trabalho é identificar os ambientes inovadores no setor metal mecânico, utilizou-se como base o estudo de Barbieri *et al* (2003), sendo analisado os processos de inovações já utilizados pelas pequenas empresas e as 09 dimensões propícias para o ambiente de inovação, sendo elas: eficiência percebida com a inovação; incerteza sobre a inovação; escassez de recursos; padronização de procedimentos; grau de influencia nas decisões; expectativas de prêmios e sanções; liderança no time de inovação; liberdade para expressar dúvidas; aprendizagem encorajada.



## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

Para analisar a amostra, são apresentando no Quadro 03 o tempo de atuação no mercado e natureza jurídica das empresas investigadas.

Empresa	Tempo de mercado	Natureza jurídica
A	5 anos	Segmento metal mecânico
B	20 anos	Segmento metal mecânico, produtos componentes em aço, móveis em aço e elevadores.
C	2 anos	Instalação hidráulica, sanitárias e de gás; instalação e manutenção de sistemas centrais de ar condicionado, ventilação e refrigeração.
D	4 anos	Montagem de silos de armazenagem.
E	2 anos	Segmento metal mecânico
F	10 anos	Construção metálica
G	11 anos	Especializada em cálculos estruturais, projeto, fabricação e montagem de estruturas metálicas.
H	9 anos	Segmento metal mecânico e estruturas metálicas

Quadro 3: Caracterização da amostra

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

### 4.2 Os processos inovadores já utilizados pelas empresas

As empresas têm associado diversos procedimentos ao cenário de inovação e reconhecem a importância da capacitação profissional no desenvolvimento da inovação, sendo a liderança o principal motivador do processo de mudança. Neste sentido, foi investigado quais eram os processos de inovação já adotados pelas empresas:

As empresas A, D, E, enfatizam o processo de gestão e engenharia, processos de produção, alguns processos de gestão e inovação no sistema produtivo. As empresas B e H, utilizam software de última geração em engenharia para controle da produção, pois a área técnica demanda inovação decorrente das atividades executadas que envolvem processos de montagem de estrutura individual e em chapas, que possibilita uma maior eficiência nas atividades.

Outra filosofia em inovação é manter o comprometimento com meio ambiente e saúde, conforme mencionado nas empresas C, F e G, a inovação envolve o comprometimento em recursos energéticos e equipamentos que visam promover o atendimento das legislações que amparam o meio ambiente, como também programas ergonômicos e laborais que promovem a saúde do colaborador.

### 4.3 Dimensão um: eficiência percebida com a inovação

No que se refere à eficiência percebida com a inovação, nota-se que é um reflexo que depende da satisfação do ambiente interno da empresa, como também da percepção dos atores externos, entre eles, clientes, fornecedores, poder público, sociedade em geral. As empresas A

e E, afirmam que a eficiência é percebida através da rapidez de informações, maior participação nos processos e decisões, a empresa B cita que ocorre mais colaboração, participação e interação dos funcionários e clientes. Já as empresas C, D, F e H descrevem como eficiência a otimização do tempo de execução das obras.

Por sua vez, a empresa G afirma que por meio das inovações citadas, a eficiência percebida se relaciona diretamente com a sobrevivência da empresa no mercado altamente competitivo, tendo em vista a diferenciação e a vantagem competitiva, tornando a empresa sustentável.

#### **4.4 Dimensão dois: incerteza sobre a inovação.**

A empresa A afirma que a experiência mostrou que todo o processo de melhoria e inovação tem garantido melhores resultados. A empresa G cita que sempre existe e incerteza, mas antes de aplicar alguma inovação, as mesmas são testadas e só adquiridas ou aplicadas após realização de testes com dados e fatos.

Por outro lado, as incertezas da inovação são fatores que preocupam as empresas investigadas como, na qual defini-se a empresa B como as metas mal definidas. A empresa C determinados processos, geram determinadas dúvidas, pois o resultado obtido (na maioria das vezes) nem sempre é o esperado. Nas empresas E, F e G sempre existe a incerteza sobre a inovação, pois mesmo tendo todo um estudo sobre o novo processo, existe a incerteza sobre inovação, pois a organização sempre corre o risco econômico. As empresas D e H, caracterizam que o processo de inovação pode conter falhas e gerar insucesso.

#### **4.5 Dimensão três: escassez de recursos.**

No que se refere à escassez de recursos para projetos de inovação, apenas as empresas C e D apontam que ocorre escassez, as outras apontam a gestão de recursos como forma de implementação das inovações, porém, com algumas deficiências no decorrer do processo. Nesse sentido, foi identificado a escassez de recursos humanos para projetos de inovação, sendo que as empresas A, B, D, F e G afirmam que o que existe por vezes é falta de profissionais específicos em alguma área afim, pois um novo processo, exige um novo profissional.

A empresa H, complementa que não se pode falar que existe escassez ou sobra de recurso. O que se tem é uma verba anual e esta verba (orçamento) é destinado para inovação. O planejamento estratégico da empresa é elaborado e as inovações que fazem parte da estratégia são aprovadas através de um orçamento e após isso um setor específico da empresa (que cuida de pesquisa e desenvolvimento) trata de analisar, testar e aplicar a inovação.

#### **4.6 Dimensão quatro: padronização de procedimentos.**

Em relação à padronização de procedimentos as empresas A, G e H afirmam que a maior parte dos processos internos são padronizados, mas ainda alguns quesitos gerenciais ainda precisam de certa adequação. As empresas B, C, D e F afirmam que existe padronização nos procedimentos no geral, tudo é realizado da mesma maneira. Já a empresa E possui em alguns, pois como a empresa produz produtos personalizados, muitos procedimentos tem que ser alterados no decorrer do processo produtivo, visando maior satisfação do consumidor final.

#### **4.7 Dimensão cinco: grau de influencia nas decisões.**

No que se refere o grau de influência nas decisões sobre inovações, as empresas A e B cita que o grau de influencia sobre as decisões é elevado, pois avalia todos os processos e procedimentos, repassando para cada colaborador e cliente. As empresas D, E e G, passam suas decisões todas pelo gestor, tendo um alto grau de influencia sobre as decisões em relação aos processos de inovações.

Nas empresas C e H as decisões são tomadas em conjunto, praticamente toda a tomada de decisão envolve a equipe de desenvolvimento de novos produtos. A empresa F descreve que a influencia é alta, pois todas as decisões são tomadas juntamente com os superiores.

#### **4.8 Dimensão seis: expectativas de prêmios e sanções.**

Ao analisar se existem expectativas de prêmios e sanções para os colaboradores, foi identificado que a empresa A possui normas e procedimentos para as tarefas de acordo com a função exercida e os prêmios estão ligados aos resultados do período da empresa. Na empresa B existe o incentivo para prêmios e sanções voltados aos colaboradores. Na empresa C há bônus por assiduidade no trabalho e desempenho durante as obras. Já nas empresas D, E e F, existem formas de premiação para os colaboradores que dão o melhor de si na empresa. A empresa H não trabalha com prêmios e sanções relativas a desenvolvimento de inovação.

Em paralelo, os prêmios relacionados à inovação, apenas uma empresa incentiva, a empresa G descreve que existe sim a sanções de colaboradores. Todos são incentivados a inovar onde atuam na empresa, as ideias inovadoras recebem premiação em dinheiro.

#### **4.9 Dimensão sete: liderança do time de inovação.**

A liderança do time de inovação ocorre de forma distinta na maior parte das organizações analisadas, pois cada empresa trabalha a inovação de forma diferenciada, não existe um ambiente específico para a inovação, mas sim procedimentos adotados que envolvem as atividades de rotina.

Nas empresas A, B e C a liderança do time de inovação ocorre pelo próprio gestor que avalia, recebe as demandas e controla as atividades. Nas empresas D, F e H a liderança ocorre de forma autônoma, onde os colaboradores são estimulados a tentar desenvolver sozinhos as atividades e o papel do gestor é apenas controlar os pedidos e os prazos de entrega, todo desenvolvimento de novos produtos é trabalhado com toda a equipe.

As empresas E e G, procuram sempre incentivar os colaboradores em todos os processos, criando um ambiente propício para a implementação de novos procedimentos e processos.

#### **4.10 Dimensão oito: liberdade para expressar dúvidas.**

A empresa A descreve que possui total liberdade de expressão entre os colaboradores, inclusive são solicitados para apresentar as informações sobre o andamento de cada setor e de sugestões de melhoria. 50% das empresas pesquisadas (B, C, D, F) possuem liberdade para expor suas dúvidas e dar opiniões sobre sugestões de melhorias. Geralmente são realizadas

reuniões para expor sobre problemas e soluções para estes. Os colaboradores tem abertura expressar suas dúvidas, e discutir os mais variados assuntos relacionados às empresas. A empresa H, descreve que os funcionários possuem liberdade para expressar dúvidas, pois há o contato direto com os líderes de setor. Quando há dúvida existe o contato com o líder, caso o líder não souber responder, o colaborador é direcionado aos coordenadores. Já nas empresas E e G, os colaboradores não possuem liberdade para expressar dúvidas e dar opiniões, uma vez que a maioria das decisões são tomadas pelos gestores da empresa.

#### 4.11 Dimensão nove: aprendizagem encorajada.

Em relação à aprendizagem encorajada e se os colaboradores são incentivados a criar novos produtos ou procedimentos, nas empresas A, C, D e E existem um olhar para necessidades do momento e é direcionado ao departamento específico para elaborar o projeto do produto na expectativa do cliente e na conformidade da execução da obra. Nas Empresas B, F e G não existe um programa específico de aprendizagem encorajada, mas medida do possível os colaboradores são incentivados. Na empresa H não são criados novos produtos, pois todos os trabalhos são realizados através de projetos, tudo é definido pelo consumidor.

#### 4.12 Influência do ambiente inovador em relação às estratégias de marketing.

No que tange a relação da influencia do ambiente inovador em relação às estratégias de marketing adotadas pela empresa. As estratégias de inovação são essenciais para a diversidade de opções no setor metal mecânico, pela sua relevância e amplitude de produtos, que o mercado desenvolve baseado nas necessidades dos consumidores. Nesse sentido, a empresa A, esclarece que são partes complementares uma vez que o departamento de marketing identifica necessidades e é o ambiente inovador que dá o suporte para possibilitar o atendimento das demandas. A empresa B, visa buscar através do marketing uma boa apresentação da empresa, tendo maior potencial em relação a concorrência.

A empresa C, caracteriza o marketing como totalmente benéfico, pois identifica que os clientes ficam satisfeitos com o resultado e a eficiência obtida na execução, sendo o principal impulsionador de uma recompra de um determinado produto. A empresa D identifica que é através da inovação que se obtém muitas estratégias de marketing, demonstrando que a empresa tem um diferencial. As empresas E e F por se preocuparem com a imagem da empresa e o posicionamento de mercado contrataram especialistas em marketing para atuar nas estratégias de mercado das empresas. A empresa G descreve que o ambiente inovador faz com que as empresas estabeleçam boas estratégias para atingir o cliente alvo, segmentando e posicionando seus produtos de forma adequada. A empresa H enfatiza que a empresa é muito conhecida no seu ramo de atuação e os seus consumidores reconhecem facilmente seus processos de inovação através dos processos de marketing que já vem desenvolvendo.

Fatores	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Eficiência percebida com a inovação.	Rapidez nas informações e processos internos.	Maior interação entre funcionários e clientes.	Otimização do tempo em execução da obra.	Otimização do tempo em execução da obra.	Rapidez nas informações e processos internos.	Otimização do tempo em execução da obra.	Sobrevivência da empresa no mercado.	Otimização do tempo em execução da obra.

<b>Incerteza sobre inovação.</b>	Não mostrou incertezas, o processo de inovação apontou melhorias.	Metas mal definidas.	O resultado atingido nem sempre é o esperado.	Pode haver falhas e gerar insucesso.	Sempre existem incertezas.	Sempre existem incertezas.	Sempre existem incertezas.	Pode haver falhas e gerar insucesso.
<b>Escassez de recursos.</b>	Falta de profissionais capacitados.	Falta de profissionais capacitados.	Ocorre escassez de recursos.	Falta de profissionais capacitados.	Ocorre escassez de recursos.	Falta de profissionais capacitados.	Falta de profissionais capacitados.	Possui orçamento anual para novos projetos.
<b>Padronização de procedimentos.</b>	Existe padronização na maior parte dos processos.	Existe padronização em todos os procedimentos.	Existe padronização em todos os procedimentos.	Existe padronização em todos os procedimentos.	Procedimentos individualizados.	Existe padronização em todos os procedimentos.	Existe padronização na maior parte dos processos.	Existe padronização na maior parte dos processos.
<b>Grau de influência nas decisões.</b>	Elevado.	Elevado.	As decisões são tomadas em conjunto com toda a equipe.	Decisões centralizadas no gestor geral da empresa.	Decisões centralizadas no gestor geral da empresa.	Alta.	Decisões centralizadas no gestor geral da empresa.	As decisões são tomadas em conjunto com toda a equipe.
<b>Expectativa de prêmios e sanções.</b>	Prêmios de acordo com o resultado do período.	Existem prêmios e sanções.	Bônus por assiduidade no trabalho e desempenho durante as obras.	Sempre buscam premiar de alguma forma.	Sempre buscam premiar de alguma forma.	Sempre buscam premiar de alguma forma.	Existe premiação em dinheiro.	Não existem prêmios
<b>Liderança do time de inovação.</b>	Ocorre pelo gestor de produção.	Ocorre pelo gestor de produção.	Ocorre pelo gestor de produção.	Ocorre de forma autônoma.	Incentivados pelos gestores em geral.	Ocorre de forma autônoma.	Incentivados pelos gestores em geral.	Ocorre de forma autônoma.
<b>liberdade para expressar dúvidas.</b>	Total liberdade de expressão entre os colaboradores.	Todos tem liberdade de expor dúvidas, sugestões e melhorias.	Todos tem liberdade de expor dúvidas, sugestões e melhorias.	Todos tem liberdade de expor dúvidas, sugestões e melhorias.	Não possuem liberdade de expressar opiniões e dúvidas.	Todos tem liberdade de expor dúvidas, sugestões e melhorias.	Não possuem liberdade de expressar opiniões e dúvidas.	Por meio de reunião mensal, todos tem autonomia junto com líderes.
<b>Aprendizagem encorajada.</b>	Há incentivos.	Há incentivos.	Há incentivos.	Não há incentivos.	Há incentivos.	Não há incentivos.	Não há incentivos.	Não há incentivos.

Quadro 4: Fatores condicionantes do meio interno inovador.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se referem aos processos inovadores já utilizados pelas empresas, o estudo apontou que existe inovação em processos de gestão, engenharia, produção e montagem, na maioria das empresas pesquisadas, em apenas quatro delas ocorre à capacitação dos colaboradores, influenciando diretamente na satisfação dos consumidores. No setor metal mecânico a inovatividade torna-se uma necessidade de mercado, pois cabe às empresas se adaptar as exigências do ambiente externo para manter se competitivas e criarem diferenciais em relação a seus concorrentes. A vantagem competitiva impulsiona o desenvolvimento da inovação e obriga a sofisticação da base produtiva, desenvolvendo uma amplitude de satisfação do produto na totalidade de um conjunto que envolve clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade em geral (Rogers 1995).

O setor metal mecânico no que tange o desenvolvimento sustentável envolve recursos inovativos da equipe interna e que reflete no ambiente externo por meio de ações que constituem a extensão da cultura organizacional das empresas investigadas. A inovação gera

incertezas, porém, podem ser trabalhadas através de planejamento e pesquisa de mercado para verificar a eficiência das atividades e traçar estratégias de marketing adequadas para a empresa.

Em relação à existência de fatores condicionantes ao ambiente interno inovador, existem procedimentos padronizados nas tarefas cotidianas de grande parte das empresas. Porém, como as atividades são realizadas por projetos individuais não existe padronização dos processos, a execução ocorre de acordo com a necessidade do cliente. Na maioria dos casos as decisões de inovação são centralizadas no gestor, mas muitos processos da área técnica são desenvolvidos do início ao fim, por responsáveis pela execução da tarefa.

No que tange a premiação sobre a inovação 1 empresa investigadas não executa essa atividade, julgando que cada colaborador deve ter transparência para buscar inovar em seu método de trabalho, os processos que exigem investimentos são discutidos em reuniões com outros dirigentes da empresa. As demais realizam prêmio de inovação e julgam este processo, sendo de altíssima importância para a estimulação do quadro funcional exercendo em paralelo ao desenvolvimento e retenção de pessoal.

A inovatividade foi constatada como fonte impulsionadora da aprendizagem organizacional, que pode ocorrer por meio das necessidades de mudança que ocorre o descobrimento de talentos que agregam valor no contexto empresarial (BARBIERI *et al.*, 2003). Em ambientes de turbulência econômica a empresa que executa a inovação, tem maiores oportunidades de manter-se no mercado, por meio de uma estrutura sólida por meio de parcerias, manutenção dos postos de trabalho, e tendo condições de suprir a demanda e evita impactos negativos no fluxo de caixa e capital de giro da empresa.

As influências do ambiente interno inovador em relação às estratégias de marketing em parte das empresas apontam o desenvolvimento de próprias ações, que estimulam a inovação de acordo com a necessidade. A inovação foi apontada em duas empresas como a compreensão da satisfação dos clientes e como diferencial em decorrência a seus concorrentes, e partir desse eixo, desenvolve-se novas estratégias de marketing, que são essenciais para o posicionamento de mercado. Nesse sentido, as variáveis abordadas nesse estudo, são interligadas e ambas constituem uma ferramenta importante na quebra de paradigmas e constituição da cultura empresarial competitiva no mercado. Uma organização não inova por si só. É necessário fontes de informações e conhecimentos que podem estar dentro ou fora da organização.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. R. L.; MEDEIROS, C. M. Entrevista na pesquisa social: relato de um grupo de foco nas licenciaturas. **XV Congresso nacional de educação - EDUCERE III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia**, 26 a 29 de out. 2009.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARBIERI, J. C. *et al.* Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: aplicação em três casos. **X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica Altec**, 2003.

BATORY, S. S.; NEESE, W.; Bloomsburg University, Bloomsburg; Anne Heineman Batory. Ethical Marketing Practices: An Investigation of Antecedents, Innovativeness and Business Performance. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge Number 2 March 2005.

CLARK, R. A.; GOLDSMITH, R. E. Global innovativeness and consumer susceptibility to interpersonal influence. **Journal of Marketing Theory and Practice**, vol. 14, no. 4, 2006.

CARVALHO. L. C.; MACHADO. D. D. N. Ambiente de Inovação: análise multidimensional em uma organização do setor metal-mecânico. **Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais**, 2010.

CARVALHO, L. C. **Ambiente de Inovação**: análise multidimensional em uma organização do setor metal-mecânico. Universidade Regional de Blumenau. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Curso de Administração. 2010.

CARNEIRO. A. P. M.; SALLES. J. A. G. A importância do desenvolvimento de ambientes de inovação dentro das organizações. **Congresso em Linha, CONVIBRA**, 2013.

DEPINÉ, M.; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: a cultura pode exercer influência? **XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2012.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. **Centre for Technology Innovation and Culture**. University of Oslo, 2003.

FIERGS. Caderno Setorial Rio Grande do Sul: Setor metal mecânico. Unidade de Estudos Econômicos – UEE, 2011.

FRY, L. W.; SAXBERG, B. O. Homo ludens: playing man and creativity in innovation organization. **Contemporary strategy analysis**, 1998.

FORTES. V. C.; RODRIGUES, R. F. A.; SANTOS. R. B. C. Ambiente Propício a Inovação: Em estudo em uma instituição de Ensino Superior. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

GOLDSMITH, R. E. Service Innovativeness and Price Sensitivity: An Exploratory Study, in Proceedings of the Association of Marketing Theory and Practice, **Association of Marketing Theory and Practice**, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1995.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HUGH W. N; MCDONALD, M. H. B. Computer-aided Marketing Planning: The Experience of Early Adopters. **Journal of Marketing Management**, 1996.

LEE, I; LEEJ, J. A theory of economic obsolescence. **The journal of industrial economics**. Volume XLVI September 1998.

LIZUKA, T. An Empirical Analysis of Planned Obsolescence. Journal Compilation, **Blackwell Publishing Journal of Economics & Management Strategy**, Volume 16, 2007.

MACHADO, D. D. N.; BARZOTTO L. C. Ambiente de inovação em instituição hospitalar. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OECD, Manual de Oslo: **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, 2005.

OLSON, E. M.; WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness. **Journal of Marketing**, 1995.

ÖZGELIK, E., TAYMAZ, E. Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries? The case of Turkish manufacturing industries. **Research Policy**, 2004.

ROBERTSON, T. S. The process of innovation and the diffusion of innovation. **Journal of Marketing**, v. 31, p. 14-19, jan. 1967.

ROGERS, E. M. Diffusion of Innovations. New York: The Free Press, 1983. ROGERS, E. M. et al. Complex Adaptive Systems and the Diffusion of Innovations. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 10(3), article 29, 1983.

ROGERS, Everett Communications of Innovations, New York: The Free Press (1995), Rogers, Everett M. (1976), "New Product Adoption and Diffusion", **Journal of Consumer Research**, 2 (4), 290, 314.

SAPIENZA, H. J.; AMASON, A. C. Effects of Innovativeness and Venture Stage on Venture Capitalist-Entrepreneur Relations. **INTERFACES** 23: 6 November-December 1993.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, socialismo, and democracy. **New York e Londres, Harper e Brothers**, 1942.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. - São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1995.

STRAUSZ, R. Planned obsolescence as an incentive device for unobservable quality. **The Economic Journal**, 119 (October), 1405–1421. doi: 10.1111, 2009.

TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M.; LARSEN, G. Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness **Journal of Marketing Management**, 2006.

TURANI, L. O.; TAIS, E. J. M. **Marketing e inovação: o impacto da gestão de desenvolvimento de novos produtos no sucesso das inovações na siderurgia brasileira**. Tecnologia em Metalurgia e Materiais, São Paulo, v.4, n.2, p. 39-44, out.-dez. 2007.

UTAKA, A. Planned Obsolescence and Marketing Strategy. **Managerial And Decision Economics Manage**, 2000.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. An introduction to the Minnesota innovation research program. In: VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S.



(Org.). **Research on the management of innovation.** The Minnesota studies. Nova York: Oxford University Press, 2000.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE - Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n.1, p. 61-70, jan./abr., 2002.